

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN ENTIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO ESTACIÓN POLICIAL

DETERMINATION OF COMPETENCIES IN PUBLIC SERVICE ORGANIZATION. CASE STUDY: POLICE STATION

María Julia Becerra Alonso
Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba.
mjulia@ind.cujae.cu

Yanela Cadalzo Díaz
Instituto Finlay de Vacunas, La Habana, Cuba. ycadalzo@finlay.edu.cu

Rogelio Lau Fernández
Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba.
lau@ceis.cuaje.edu.cu

Recibido: 30/10/2018

Aceptado: 17/12/2018

Resumen

El uso del enfoque de competencias en entidades de servicio público es requisito de una gestión estratégica del capital humano y la posibilidad de un trabajo más eficiente. El objetivo de este artículo es mostrar, a través de un caso de estudio, un procedimiento para determinar las competencias organizacionales, de procesos y de puestos en una estación policial. Los resultados obtenidos indican la pertinencia del enfoque de competencia en el modelo organizacional de las entidades policiales y el estado actual del sistema de competencias en la estación de referencia.

Palabras clave: gestión, fuerza de trabajo, competencias, servicio público

Abstract

The use of the competencies approach within public service organization is a requirement of a strategic management of human capital and the possibility to improve the efficiency of the work. Through a case of study, the goal of this article is to show how to establish the organizational, processes and working position competencies within a police station. The obtained results indicate the relevance of the competencies approach in the organizational model of the police organizations and the current state competencies system in the reference station.

Keywords: Management, work force, competencies, public service.

Introducción

El enfoque de competencias es una práctica extendida en las organizaciones cubanas. Implica la identificación de un sistema, donde se incluyen las competencias organizacionales, de procesos y de puestos. Es extensa la lista de autores que reconocen la valía del enfoque de competencias¹⁻⁷ destacan su importancia y se interesan por mostrar modos de alinear el desempeño individual de los trabajadores

(diseñados en los perfiles de cargos por competencias) a los propósitos y objetivos de la entidad (reflejados en las competencias organizacionales y de los procesos) contribuyendo así a elevar el desempeño de la organización.

Tradicionalmente el desempeño de las personas se ha medido por sus conocimientos, por sus habilidades o por sus capacidades; pero la investigación científica y las experiencias con mejores resultados indican la necesidad de una definición más integral. El desempeño de éxito no depende solo de los conocimientos de las personas, o de sus habilidades, disposición o interés; en ningún caso depende de esos elementos por separado. El término competencia define un conjunto de contenidos de las diferentes áreas de la personalidad que determinan el comportamiento humano.

En Cuba, el reconocimiento del enfoque de competencias tuvo mucha fuerza con la aprobación de las NC 3000-02,⁸ y en la actualidad, sin estar vigente esa familia de normas, siguen siendo consultadas por su valor metodológico para la gestión de los recursos humanos (GRH).

Otros documentos regulatorios con carácter mandatorio para las organizaciones cubanas aluden a la utilización de las competencias: la resolución 60⁹ que establece las normas del control interno, y la ISO 9001 sobre sistemas de gestión de la calidad-requisitos,⁹ son algunos de los más notorios.

En la resolución 60, aparece el término en uno de sus artículos, asociado al proceso de selección del personal y se puede leer una definición de competencia profesional como parte del glosario; además de que se relaciona con los indicadores de desempeño de una entidad.

La ISO 9001¹⁰ sobre el establecimiento de los sistemas de gestión de la calidad establece entre sus requisitos que la organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencias apropiadas;
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.¹⁰

Este documento no contiene una visión que deje explícito el valor del enfoque de competencias para el mejor desempeño de las organizaciones y la pertinencia de la alineación entre las competencias organizacionales, de proceso y de puesto, pero el tratamiento que da al tema es suficiente para convertirlo en exigencia del marco regulatorio vigente y una referencia ineludible.

El análisis de otros documentos también resulta de interés. En el código del trabajo,¹¹ referente ineludible en el sector laboral cubano por su fuerza legal, solo aparece el término asociado a facultades de las organizaciones para tomar decisiones, es decir con otra acepción del vocablo.

El Decreto Ley No. 252/2007 Sobre la Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y su Reglamento, refrendado en el Decreto 281 (ambos actualizados en 2014) refrendan los sistemas de gestión vigentes,^{12,13} sin embargo, no se encontró una referencia explícita a las competencias.

No hay suficiente alusión en el marco regulatorio al enfoque de competencias, lo cual convoca a nutrirse de buenas prácticas y de referentes teóricos para levantar los requisitos que demanda la utilización de este enfoque y que se conviertan en reglas para el mejor funcionamiento de las organizaciones.

Las entidades de servicio público no están exentas de velar por el incremento de su eficiencia y efectividad, por ello es necesario que adopten aquellos enfoques reconocidos porque contribuyen al mejor desempeño de las organizaciones. El enfoque de competencias facilita la incorporación de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación con vistas a elevar la calidad de los servicios. Son de interés los estudios que aborden este enfoque en entidades de servicio

La forma de lograr que haya un mejor desempeño en la organización es que cada hombre haga lo que debe hacer desde su puesto y esa constituye una de las funciones fundamentales de la GRH. El objetivo de este artículo es mostrar, a través de un caso de estudio, la determinación del sistema de competencias en una entidad policial. Muestra en el apartado siguiente el procedimiento en su concepción general y la posibilidad de generalizarlo a otras entidades de servicio. Se detalla la aplicación del procedimiento en una estación policial de un municipio de La Habana y se analizan los resultados obtenidos en el diseño del sistema de competencias.

Materiales y Métodos

Tomando como referencia el procedimiento de Rodríguez para la determinación de competencias¹⁴ y el marco regulatorio vigente^{9,10} se diseña la propuesta que aparece a continuación y que es generalizable a otras entidades. Se incluyen los pasos del procedimiento y una breve descripción de las técnicas que se recomiendan.

A.-Constitución del Comité de Competencias.

Se refiere al grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.⁸ El Comité de Competencias tendrá la cantidad de miembros que se consideren necesarios y podrán participar en sus sesiones como expertos, cualquier otro trabajador que reúna los requisitos exigidos, de acuerdo a necesidades específicas.

B.-Identificación de las competencias en los niveles organizacional, de procesos y de cargo.

El Comité de Competencias identifica las competencias distintivas de la organización, las de los procesos y las de los cargos. Para identificar las competencias en los diferentes niveles se realizan los pasos siguientes:

Paso 1. Identificar las competencias organizacionales. Implica partir de las conductas de éxito y derivar de ellas las competencias en los procesos y en los puestos, logrando su alineación con la estrategia de la organización.

Técnicas que se recomiendan:

- **Análisis documental:** Se trata de la revisión de aquellos documentos que describen el funcionamiento de la organización y revelan los modos de proceder. Permite una visión general del funcionamiento de la organización, imprescindible para la determinación de las competencias. Se debe consultar la misión (porque declara la razón de ser en la sociedad de esa entidad), la visión (representa

lo que la organización aspira a ser en el futuro), los objetivos estratégicos (es el fin para alcanzar la misión y la visión) y el mapa de procesos de la organización (documento que graficalos procesos fundamentales de la entidad). Con el estudio de estos documentos es posible hacer varias propuestas, seleccionando por el método Delphi por rondas, la versión definitiva de las competencias organizacionales.

• **Delphi por rondas:** Es un método de expertos ampliamente utilizado y conveniente para la identificación de competencias en cualquiera de los niveles del sistema. Con su utilización es posible llegar a desechar aquellas competencias que no logran el nivel de concordancia aceptable y ordenarlas según su importancia. Para determinar niveles de concordancia aceptable y limitar la subjetividad del criterio de expertos se siguió el criterio de Cuesta (2010) que considera que si el $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Para obtener el coeficiente de concordancia se utiliza la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - V_n / V_t) * 100,$$

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Paso 2. Conceptualizar las competencias organizacionales. Permite contar con definiciones que contengan los elementos distintivos de las competencias a nivel de la organización, y que permitan una mejor gestión. El contenido de estas definiciones debe reflejar el contexto para el que se definieron, no pueden ser ambiguas pues pierden su esencia de referente para el diseño del sistema y para la alineación entre la estrategia de la organización y el desempeño individual.

Paso 3. Determinar el grado de importancia de una competencia organizacional con respecto a la otra, lo que contribuye a dirigir los esfuerzos de la organización hacia la adquisición de las competencias según orden de prioridad. El ordenamiento de las competencias por su importancia en el desempeño de la organización otorga intencionalidad a la gestión, por ello se recomienda su ponderación.

Técnicas que se recomiendan:

• **Matriz de comparación por pares:** Permite visualizar la relación de jerarquía entre las competencias identificadas (ya sean organizacionales, de procesos, de puesto), estableciendo un orden de importancia entre ellas. Su utilización genera a los expertos mayor capacidad para discriminar el orden de importancia y el fundamento de su pertinencia. Se sugiere la siguiente instrucción para aplicar la técnica de comparación por pares:

- ✓ Analice el orden de importancia que daría a cada competencia, comparándola con otra, haciendo pares (1 con 2; 1 con 3; 1 con 4 y así sucesivamente).
- ✓ Ponga en cada casilla el número de la competencia que resulte a su juicio más importante al compararla con la otra.

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN ENTIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO ESTACIÓN POLICIAL.

Competencias	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

- ✓ Observe que la zona sombreada coincide con comparaciones que se repiten y que no hay que considerar. La suma de las marcas recibidas por cada competencia permite un ordenamiento de la más importante a la menos importante.

• **Matriz de impacto de las competencias organizacionales en los objetivos estratégicos:** Es útil para verificar la conceptualización y la pertinencia de las competencias organizacionales identificadas. No invalida ni sustituye la utilización de la técnica anterior. Al relacionarlas con los objetivos estratégicos se asigna también un orden de importancia a cada conducta distintiva, con el valor agregado de que se articulan las competencias identificadas con el funcionamiento de la entidad, a través de sus objetivos estratégicos. Se sugiere la siguiente instrucción para su aplicación:

- ✓ Valore el impacto que puede tener cada competencia organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos de su entidad. Debe utilizar una escala ascendente de 1 a 3, donde el 1 es el menor impacto y el 3 designa el máximo.

Paso 4. Definir el estado deseado y actual de las competencias organizacionales, lo que permite identificar las brechas en el desarrollo de las competencias organizacionales, según la percepción de los expertos.

Técnica que se recomienda:

• **Cuestionario:** Permite la recogida de datos para la identificación de brechas entre el estado deseado y el actual de las competencias en cualquiera de los tres niveles (organizacional, de procesos, de puesto). Se sugiere la siguiente instrucción para su aplicación:

- ✓ Analice el estado deseado y el actual de cada competencia en su entidad. Otorgue una calificación en la escala de 1 a 10 marcando X en la posición seleccionada.

Con la utilización de una escala del 1 al 10, se puede apreciar mejor el progreso en el desarrollo de las competencias.¹⁴ Para procesar la información obtenida del cuestionario se recomienda utilizar las medianas de los valores por competencia y presentar los resultados mediante un perfil gráfico de las brechas. Este análisis de las brechas entre el estado deseado y el estado actual es válido para las competencias organizacionales, de procesos y de puesto.

Paso 5. Identificar las competencias de los procesos que se seleccionen y determinar las capacidades propias de un proceso que permiten que este cumpla con su misión en alineación con las competencias organizacionales y del puesto.

Técnicas que se recomiendan:

- **Diagrama de flujo:** Muestra gráficamente las actividades del proceso y su orden de realización. Con un Diagrama de flujo debidamente actualizado y diseñado, donde no aparezcan actividades superfluas que no agreguen valor al proceso, es más probable que se identifiquen competencias que garanticen el éxito.

- **Mapa de actividades:** Muestra la secuencia de actividades del proceso que se analiza, las entradas, salidas, así como los formatos y responsables de cada una. Junto al mapa de actividades proporciona una visión integral del proceso.

- **Matriz de relaciones:** Donde se relacionen todas las actividades del proceso con las competencias organizacionales ya identificadas. Puede que sea necesario agregar a esa matriz, otras competencias que los expertos consideren indispensables para el desempeño exitoso del proceso y que no hayan sido identificadas entre las competencias organizacionales. Una vez que se finaliza el análisis con todas las actividades, la matriz resultante se somete a la consideración de los expertos y de los máximos responsables de los procesos, pudiéndose ajustar el resultado por consenso del grupo. El resultado se registra en el mapa de competencias del proceso. Este se confecciona mediante una tabla de dos columnas y tantas filas como competencias se hayan identificado. En la segunda columna se coloca el número de las actividades correspondiente a cada competencia identificada en la primera columna.

Paso 6. Conceptualizar las competencias de los procesos clave y establecer dimensiones para su estudio, de manera que exista un lenguaje de referencia que ilustre la esencia de la competencia, comprensible para todos los que tendrán que utilizarla y que permita gestionar adecuadamente las identificadas y facilitar su determinación en los puestos de trabajo.

Paso 7. Definir el formato del perfil del cargo que se empleará para contar con un documento que tenga toda la información relacionada con el cargo, ordenada y fácilmente accesible. En este documento se describen las competencias requeridas para el cargo y se expresa la relación entre los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal.

Paso 8. Definir las competencias de cada cargo y sus dimensiones comportamentales, a fin de determinar qué conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones, características personales y valores, contribuyen al logro de las funciones del cargo y a un mejor desempeño de los procesos y de los objetivos de la entidad.

Paso 9. Completar la información restante del perfil de cargo. Como documento de trabajo no contiene solo las funciones y competencias del puesto, sino otras informaciones de interés para la GRH, tales como condiciones de trabajo, responsabilidades que se asumen con el puesto, elementos de la cultura organizacional.

C.- La máxima dirección valida y aprueba el Sistema de Competencias de la entidad.

El comité de competencias presenta a la máxima dirección las propuestas de competencia de la organización y los procesos, para su aprobación.

La máxima dirección valida y aprueba en acta correspondiente las competencias presentadas por el comité de competencias.

D.- Se utilizan las competencias laborales como referencia para la ejecución de los procesos de Selección, Formación y Evaluación del Desempeño.

Aplicación del procedimiento propuesto en una estación policial.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento descrito y los métodos empleados en el caso de estudio de la estación policial del municipio de Centro Habana. Se enfatiza en los dos primeros niveles por su impacto en el diseño del sistema de competencias y que por su generalidad puede ser aplicable en otras entidades de servicio.

En Cuba, el sistema policial tiene una estructura de mando común en las estaciones. El área funcional que se encarga de las actividades de GRH es la de Cuadro Personal y Preparación (CPP). En esta área es posible identificar tres subprocesos relacionados con la GRH más convencional^{1,7,8} pero con la especificidad de una entidad policial: Identificación y Estadística, Formación y Preparación; y Trabajo con la Fuerza.

La operatividad de las estaciones de la policía requiere procedimientos sencillos que sistematicen las mejores prácticas en la gestión de su recurso humano y que puedan ser ejecutados por el personal que trabaja en el área de CPP y conduce los procesos asociados a la fuerza de trabajo. Tienen además la responsabilidad de dar mayor visibilidad al recurso humano como elemento decisivo para garantizar el encargo social de la entidad.

Los más de 10 años del proyecto Alma Mater¹⁵ han facilitado la creación de una cultura organizacional sobre el enfoque de competencias. Las experiencias investigativas en una entidad policial en particular, que ha jugado un papel relevante en las transformaciones generadas por el proyecto Alma Mater con respecto a la gestión organizacional del sistema policial cubano se registran sistemáticamente.¹⁶

Las entidades policiales tienen la misión de preservar el orden público y la tranquilidad ciudadana; pudiera bastar ese argumento para entender la importancia de los estudios relacionados con su desempeño.

A estas entidades se les reconoce como un órgano del estado, que además se orientan al servicio. Constituyen, por su misión, un instrumento de gobierno para hacer cumplir las leyes, conservar el orden y la seguridad. Su orientación al servicio está relacionada con el conjunto de actividades que despliega de prevención, referidas a la seguridad de las personas y la propiedad pública y privada y las de investigación cuando se producen delitos, para comprobar los hechos y los responsables.^{15,17}

El diseño organizacional en las entidades policiales cubanas sigue el principio de estar basado en la Gestión de Procesos, integrando los enfoques de Gestión por Competencias y Gestión de Riesgos. Esto implica la necesidad de desarrollar las competencias necesarias para la correcta ejecución de los procesos, evitar la ocurrencia de los riesgos previstos y que se cumplan los objetivos de la organización.

La estación policial pertenece al municipio de Centro Habana y constituye un sistema integral para prevenir, contener y preservar el orden público y la tranquilidad ciudadana enfrentar el delito y los problemas sociales en la demarcación.

Se concibió que el Jefe de CPP realice una propuesta al jefe de la Policía del municipio quien deberá constituir el Comité de Competencias de la organización y designar a su responsable, lo que deberá ser aprobado en un despacho con los diferentes jefes de área. Además, esté Comité de Competencias debe estar integrado por los jefes de área y algunos trabajadores de reconocido prestigio por sus

experiencias, conocimientos y méritos que laboran en los procesos claves y en los cargos donde se van a identificar y validar las competencias.

Para la determinación de las competencias organizacionales en la estación policial de Centro Habana se consultaron los documentos de rigor que permitieran un conocimiento de aquellas características de la entidad que favorecen el cumplimiento de su encargo social, en particular la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

Misión: Mantener el orden público y la tranquilidad ciudadana; mediante la prevención y el enfrentamiento a las actividades delictivas; y la ejecución de funciones de control estatal, en interacción armónica y articulada con los órganos estatales y de gobierno, otros órganos del MININT y las FAR, las organizaciones políticas, sociales y de masas, y el pueblo en general; con un personal comprometido con el pueblo, y la dirección del Partido y la Revolución, que tenga los niveles de preparación cultural y especializada requerido para el desempeño de sus funciones, disposición y consagración durante el cumplimiento de su deber.¹⁴

Visión: Somos una organización preparada, organizada, motivada, consciente y humana, y con el soporte tecnológico capaz de garantizar el orden público y la tranquilidad ciudadana, que reduce los índices de criminalidad, mediante acciones ejecutadas bajo la autoridad que le confiere la ley, para el logro de una percepción superior de seguridad ciudadana.¹⁶

Objetivos: Las estaciones de la policía se designan para mantener un ambiente de seguridad, sólido y estable en la demarcación de su responsabilidad, teniendo como objetivos principales los siguientes:

1. Alcanzar un 85% de beneficiarios satisfechos.
2. Disminuir la incidencia delictiva.
3. Alcanzar la eficacia y eficiencia en la investigación y el procesamiento del delito.
4. Incrementar la capacitación y el desarrollo integral de todo el personal policial.
5. Lograr el mantenimiento o retención de las fuerzas en la organización.¹⁴

La tabla 1 muestra la conceptualización de las competencias organizacionales en la estación policial de Centro Habana.

Tabla1. Competencias Organizacionales de la estación policial de Centro Habana.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN ENTIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO ESTACIÓN POLICIAL.

<p>1. Orientación a los beneficiarios internos y externos. Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de beneficiarios internos o externos, pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del beneficiario. Escuchar al beneficiario. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Estar comprometido con la calidad, esforzándose por una mejora continua.</p>
<p>2. Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>
<p>3. Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos, ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
<p>4. Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>
<p>5. Orientación a los resultados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización</p>
<p>6. Integración del trabajo: Es la capacidad de relacionar e integrar la información, los resultados y las proyecciones de cada área de resultado clave para el logro de los objetivos</p>

La tabla 2 ilustra mediante una matriz el vínculo entre las competencias identificadas y los elementos que integran la misión y la visión de la estación. Es una forma de verificar que el contenido de estos elementos estratégicos importantes está representado en las competencias organizacionales; las cuales guiarán el diseño a nivel de procesos y en los cargos.

Tabla 2. Matriz de relación entre las competencias organizacionales y la misión y la visión de la estación policial.

Competencias Organizacionales/Elementos de la misión y la visión	CO 1	CO 2	CO 3	CO 4	CO 5	CO 6

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN ENTIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO ESTACIÓN POLICIAL.

Mantener el orden público y la tranquilidad ciudadana	x	x	x	x	x	x
Prevención y enfrentamiento a las actividades delictivas, la ilegalidad y las conductas antisociales	x	x	x	x	x	x
Ejecución de funciones de control estatal	—	x	x	x	x	x
Integración armónica y articulada con los órganos estatales y de gobierno, otros órganos del MININT y las FAR, las organizaciones políticas, sociales y de masas y el pueblo en general	x	x	x	x	x	x
Personal comprometido con el pueblo, la dirección del Partido y la Revolución	x	—	—	x	x	—
Personal con niveles de preparación cultural y especialización requerido para el desempeño de sus funciones, disposición y consagración durante el cumplimiento de su deber	x	x	—	—	x	—
Organización preparada, motivada, organizada, consciente y humana	x	x	—	x	x	—
Reduce los índices de criminalidad	x	x	x	x	x	x
Capaz de garantizar el orden público y la tranquilidad ciudadana	—	x	—	—	x	-
Acciones ejecutadas bajo la autoridad que le confiere la ley	x	x	x	x	x	x

Como resultado de la aplicación del procedimiento se detallan las competencias del proceso de GRH, conducido por el área de CPP,¹⁶ la tabla 3 muestra la conceptualización de las competencias.

Tabla 3. Competencias del proceso de GRH en la estación de Centro Habana.

Competencias	Conceptualizaciones
Orientación a los beneficiarios internos	Capacidad del proceso para identificar las necesidades de los beneficiarios internos de la estación y prever soluciones a sus problemas en base al conocimiento de sus expectativas y del marco regulatorio existente.

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN ENTIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO ESTACIÓN POLICIAL.

Capacidad de planificación y organización	de y	Capacidad para registrar, documentar y prever toda la información relacionada con los beneficiarios internos de la estación que permita a la jefatura tomar decisiones relacionadas con su desarrollo y el de la estación.
Integración del trabajo		Es la capacidad de relacionar e integrar la información, los resultados y las proyecciones de cada área de resultado clave para el logro de los objetivos y la misión del proceso.
Cumplimiento de procedimientos de actuación	de los de	Posibilidad de utilizar los formatos, manuales, procedimientos establecidos por las instancias correspondientes (DG, Estación) para el desarrollo de los beneficiarios internos y el cumplimiento de la misión de la estación.
Gestión de la información	de la	Es la capacidad para organizar, almacenar y recuperar todos los datos necesarios para que la jefatura tome las decisiones correctas para los beneficiarios internos de la estación con apoyo del sistema de información seleccionado.

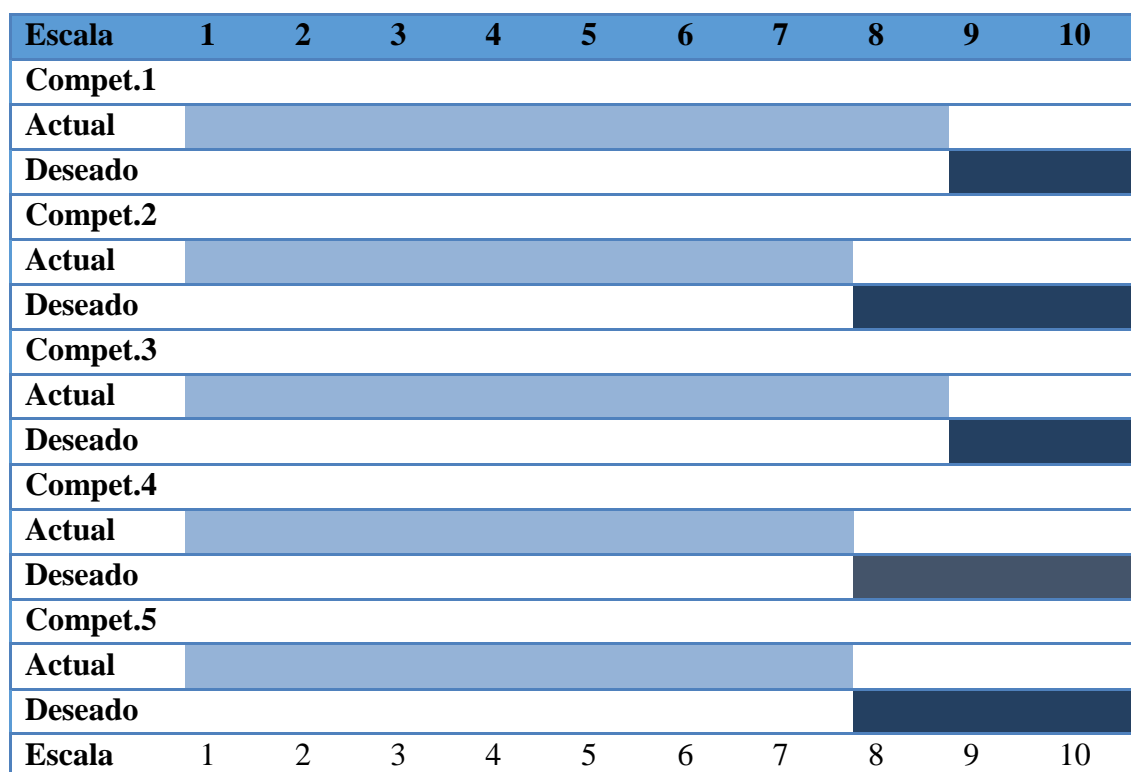
Como parte del procedimiento empleado se indagó acerca de la brecha entre el estado deseado y el actual con respecto a las competencias identificadas para el proceso de GRH. La tabla 4 refleja el resultado de la mediana calculada y a continuación su representación gráfica con una mejor visualización de las brechas identificadas.

Tabla 4. Determinación de las brechas en el proceso de GRH.

No.	Competencias	Estado
-----	--------------	--------

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS EN ENTIDADES DE SERVICIO PÚBLICO. CASO DE ESTUDIO ESTACIÓN POLICIAL.

		Actual	Deseado
1	Orientación a los beneficiarios internos	8	10
2	Capacidad de planificación y organización	7	10
3	Integración del trabajo	8	10
4	Cumplimiento de los procedimientos de actuación	7	10
5	Gestión de la información	7	10



La estación policial presta un valioso servicio al garantizar la tranquilidad ciudadana y el orden interior. La acción de sus miembros es decisiva para la calidad de ese servicio; así que es necesario encontrar soluciones, desde las buenas prácticas y desde la ciencia constituida, que facilite la articulación de los procesos fundamentales de la organización (estratégicos, clave y de apoyo) existentes. Es conveniente contar con procedimientos que permitan elevar los niveles de desempeño de la organización, de los procesos, y de los puestos. Esa visión integral se traduce en una mayor coherencia entre la GRH y la estrategia de la organización; el caso mostrado se inserta en los avances alcanzados hasta el momento.

Análisis de los resultados

La determinación del sistema de competencias en una organización no puede ser inamovible, aunque sí estable, por su carácter de guía. Para los investigadores en el tema será siempre prudente verificar si las

competencias a cada nivel están bien identificadas y se corresponden con los elementos estratégicos de la organización.

En este caso, la conceptualización debe reflejar con mayor precisión las características de la organización y evitar una redacción más parecida a competencias de un puesto que organizacionales. Así mismo, es conveniente que estén representados otros contenidos importantes asociado a lo jurídico, a lo económico y a lo que aporta la información geográfica que se emplea como tecnología en las estaciones policiales.

El proceso de identificación de competencias en este proceso de GRH estuvo acompañado de una revisión minuciosa de las actividades que se ejecutan y de la representación de las competencias organizacionales. Este nivel de competencias es probablemente el menos logrado, porque está sujeto a que la organización trabaje el diseño (es más que identificación) de los procesos, lo cual trasciende la identificación de los procesos fundamentales.

Hoy se le hacen nuevos reclamos a la ciencia, ¿de qué sirve un sistema de competencias que no esté en la configuración de los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño?.¹⁸ Este empeño no requiere sólo establecer fundamentos teóricos, aplicar herramientas y mostrar soluciones, hay que incorporar al lenguaje de la gestión de las estaciones de policía lo que hasta ahora era patrimonio fundamental del entorno empresarial y favorecer el desarrollo de una cultura organizacional que considerara el valor de las competencias en el cumplimiento de la misión de las estaciones de la policía. Los retos a la GRH no los define el área de CPP, porque su concepción es funcional, las políticas de gestión a seguir las define la dirección de la organización y las ejecuta el cuerpo de oficiales; de ahí la importancia de documentar los procedimientos y conformar una cultura organizacional que compulse al uso de buenas prácticas.

El perfil de cargo por competencias no constituye documento vinculante, de carácter obligatorio, sino referencias para el mejor trabajo de los jefes y oficiales en las entidades policiales. La definición de las competencias del puesto de trabajo requiere definir las conductas estratégicas asociadas; sin embargo, si solo se define el estado ideal esperado, los gestores de capital humano pueden encontrar el documento poco ajustado a las condiciones reales; así que establecer niveles de competencia es de utilidad para la evaluación del desempeño del sujeto. Otros autores establecieron como niveles para la clasificación del desempeño los siguientes: de partida, en desarrollo, avanzado y de experto.²

Los autores del artículo recomiendan utilizar los niveles propios del contexto policial: avance, estable, estancado, en retroceso. Con estas categorías se legitima la existencia de rangos, que permita dirigir mejor los procesos de capacitación y dar mayor objetividad a la evaluación del desempeño.

Conclusiones

El estado actual del sistema de competencias en la estación de referencia facilita una gestión más eficiente del trabajo con la fuerza con énfasis en los procesos de formación y evaluación del desempeño.

El sistema de competencias identificado posibilita alinear el desempeño individual a los propósitos y objetivos de la entidad contribuyendo así a elevar el desempeño de la organización.

Al ser una entidad de servicio y orientada a la satisfacción de los beneficiarios, la ejecución de la estrategia de la entidad policial es impactada por su recurso humano, por lo que la determinación del sistema de competencias favorece su desarrollo.

El procedimiento empleado es generalizable a otras estaciones, que pueden asumir las competencias organizacionales identificadas y las del proceso de GRH como propias, si se considera el carácter centralizado de la misión de la estación policial.

Los resultados obtenidos constituyen referencias para continuar la investigación en el proceso de GRH e impactar el desempeño de las entidades de servicio.

Referencias bibliográficas

1. Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 4ª ed. La Habana: Editorial Academia; 2010.
2. Barroso Y. Aplicación del enfoque por competencias laborales en la sucursal la habana de ARTEX, S.A. [Tesis de Maestría]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2016.
3. Alles M. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2a ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, SA; 2008.
4. Fernández ML & Carmelo C. La gestión de los equipos de dirección de las jointventures desde un enfoque de recursos humanos. *Universia Business Review*. 2014; (41).
5. Accenture. Recursos Humanos: las 10 tendencias que reconfiguran su futuro. [Internet] 2014 [consultado 15 Nov 2016]. Disponible en: <https://www.accenture.com/mx-es/insight-recursos-humanos-10-tendencias>.
6. Cuesta A & Valencia M. Indicadores de Gestión de CH y el Conocimiento en la empresa. Bogotá: ECOE Ediciones; 2014.
7. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, México: McGraw-Hill Interamericana; 2007.
8. NC 3000: Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano - Vocabulario. 2007. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
9. Resolución 60/11, 2011. Contraloría General de la República. <http://www.contraloria.gob.cu/documentos/folletoSistemaCI.pdf>
10. ISO 9001: Quality management systems -- Requirements. Geneva: International Organization for Standardization. 2015.
11. Ley No. 116. Código del Trabajo. 2014. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/codigodetrabajo.html>.
12. Decreto-Ley 320. Modificativo del Decreto-Ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, Gaceta Oficial No. 21, Extraordinaria, 28 de abril de 2014: Cuba; 2014.

13. Decreto-Ley No. 323. De la modificación del Decreto 281. Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, Gaceta Oficial No. 21, Extraordinaria, 28 de abril de 2014: Cuba; 2014.
14. Rodríguez I., et al. Metodología para la mejora del proceso de Capital Humano aplicada al CITI. Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Cujae. [Internet]. 2012. [consultado agosto 2015]. Disponible en: <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/view/959/106>
15. Informe de Resultado de Investigación Citi-Cujae. Diseño Organizacional de la PNR, La Habana: Cujae; 2015.
16. Mesa N. Diseño del proceso de Recursos Humanos en la estación de la PNR de Centro Habana. [Trabajo de Diploma]. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría; 2016.
17. Salomón L. El desempeño policial y la satisfacción de la ciudadanía. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 2004: 1-38.
18. Cadalzo Y. Tecnología para la gestión estratégica del capital humano en empresas de alta tecnología del sector biotecnológico farmacéutico. [Tesis doctoral]. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría; 2017.